

**« L'adéquation des offres de produits agricoles des OP par rapport aux besoins du marché a toujours été handicapée par l'insuffisance de l'articulation Production - Commercialisation. Une meilleure maîtrise de la chaîne de production aurait-elle permis de créer plus d'impacts ? »**

Auteurs : Anselme Rakotomanana - Tsimisanda Henri Michel -  
Randrianarijaona Herimanitra Abigaile

---

## **Contexte**

### ***Un cadre d'intervention bien ciblé***

Dans le cadre de sa lutte contre la pauvreté, le Gouvernement malagasy a élaboré le Madagascar Action Plan - MAP, document qui fixe les objectifs globaux de développement du pays et présente les orientations stratégiques pour les atteindre ainsi que les engagements du Gouvernement dans ce sens. Le MAP fixe parmi différents objectifs globaux une croissance économique de l'ordre de 8 à 10% en 2012. L'économie malgache étant à 80% agricole, le Gouvernement compte beaucoup sur le développement rural pour atteindre ce niveau de croissance. Cette option stratégique vise le marché comme le moteur de l'accroissement de la production agricole dans l'objectif d'améliorer les revenus de la population majoritairement rurale tout en préservant la base des ressources naturelles.

### ***Des priorités nationales clarifiées***

Le MAP présente ainsi comme engagement 4 du Gouvernement malagasy le développement rural basé sur une augmentation substantielle de la production agricole. A cette fin, le Gouvernement s'est fixé différents défis : la sécurisation de la propriété foncière, l'amélioration de l'accès au financement rural, une révolution verte durable, la promotion des activités orientées vers le marché, la diversification des activités agricoles ainsi que l'accroissement de la valeur ajoutée agricole et la promotion de l'agrobusiness.

### ***Une stratégie centrale concertée***

Le MAP compte également parmi les différentes réformes qu'il propose comme orientations stratégiques, la révolution verte. L'objectif consiste à augmenter la productivité agricole afin de répondre aux besoins locaux et à ceux des exportations. Le mot d'ordre est donc d'augmenter la production agricole. Différents appuis transversaux tels que la création de centres d'agrobusiness et de formation, la facilitation de l'accès aux intrants et au financement ainsi que l'amélioration des infrastructures de base y afférentes : systèmes d'irrigation, installations de stockage, routes et réseaux de communication... sont prévus de manière à créer les conditions favorables pour encourager les activités d'entrepreneuriat dans ce secteur et soutenir cette croissance de la production.

### ***Une approche de l'USAID bien inspirée***

Les actions de développement menées par les bailleurs de fonds et les Organisations Non Gouvernementales (ONGs) à travers les projets et programmes de développement et de conservation s'alignent sur cette politique du Gouvernement malagasy. Les différentes interventions consistent ainsi à élaborer des stratégies d'appui et à mettre en place les

dispositifs et ressources nécessaires pour une augmentation substantielle de la productivité et sont structurées de sorte à répondre aux besoins du marché.

Au niveau de l'USAID, le Programme de Développement du Marché et du Commerce vise la croissance économique avec le développement rural et la protection de l'environnement par le biais de différentes actions coordonnées au niveau de la population rurale pauvre, des entreprises privées et des marchés locaux et étrangers. C'est dans ce contexte que s'inscrivait la mise en œuvre du programme BAMEX (*Business and Market Expansion*) pour la période de 2004 à 2008.

## **Le programme BAMEX/USAID à la loupe**

### ***Des objectifs bien définis***

Au départ, le programme visait le développement du secteur privé et la promotion des échanges commerciaux afin de contribuer de manière significative à la croissance économique.

Suite à l'annulation du volet croissance économique (SO7) au sein de l'USAID en 2006, le programme a été intégré dans la composante Développement Rural et Protection de l'Environnement (SO6). Son objectif a été alors modifié, étant désormais celui de contribuer à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration des niveaux de vie et à la réduction des pressions sur les corridors forestiers.

### ***Des objectifs chiffrés***

Les résultats attendus du programme ont été chiffrés dans un souci de mesurer les impacts des interventions du programme. Voici un aperçu de ces résultats attendus :

<b>Indicateurs</b>	<b>Objectifs globaux</b>
Augmentation de la valeur des ventes des produits sélectionnés des clients de BAMEX (Produits naturels et artisanat)	\$ 12 642 000
Valeur des contrats entre producteurs et clients de BAMEX (ER 1.3)	\$ 1 095 500
Nombre de nouvelles technologies ou bonnes pratiques de gestion disponibles à être transféré résultant de l'assistance USG (EG 5.2)	15
Augmentation des investissements en eco-entreprises (SO6) par les clients de BAMEX	\$ 444 000
Augmentation du nombre d'écotouristes dans les zones d'intervention de BAMEX	25 000
Augmentation de la valeur des ventes de pierres gemmes des clients de BAMEX	\$ 457 000
Augmentation des investissements dans le secteur mines et pierres précieuses par les clients de BAMEX	\$ 40 000

Source : BAMEX.

### ***Des cibles bien identifiées***

Le programme BAMEX/USAID comporte deux phases distinctes :

- la phase « **Le rendez-vous des affaires** » allant de 2004 à 2006.
- la phase « **Ensemble, à la conquête du marché** » allant de 2006 à 2008.

Pour chacune de ces deux phases, les cibles du programme sont bien identifiées :

- pour la phase « **Le rendez-vous des affaires** », les interventions du programme visaient les entreprises exportatrices opérant dans les filières d'intervention du programme, à savoir : les produits naturels agricoles (oignons, pommes de terre, gingembres, litchi, jatropha, café...), l'écotourisme, l'artisanat et les pierres gemmes.

- pour la phase « **Ensemble, à la conquête du marché** », le programme appuyait les associations /coopératives paysannes (coopératives Koloharena) et les entreprises des filières litchi, café gourmet, jatropha, PAM et riz.

### *Des zones d'intervention bien déterminées*

Les zones d'intervention de BAMEX diffèrent également selon les deux phases du programme :

- pour la phase « **Le rendez-vous des affaires** », BAMEX intervenait au niveau national avec une concentration dans les zones de priorité de l'USAID.
- pour la seconde phase, la phase « **Ensemble, à la conquête du marché** », les zones d'intervention étaient essentiellement celles longeant le corridor forestier, à savoir les axes Toamasina, Fianarantsoa-Manakara.

### *Bref, un programme BAMEX/USAID bien conçu*

Avec des objectifs bien définis et chiffrés, des cibles bien identifiées et des zones d'intervention bien déterminées, le programme s'avère bien conçu dès le départ.

Voici une synthèse des deux phases du programme :

	<b>Première Phase « Le rendez-vous des affaires » (Octobre 2004 - Septembre 2006)</b>	<b>Deuxième Phase « Ensemble, à la conquête du marché » (Octobre 2006 - Juillet 2008)</b>
<b>Objectifs</b>	Développer le secteur privé, promouvoir les échanges commerciaux sur le marché intérieur et à l'exportation	Contribuer à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration du niveau de vie et à la réduction des pressions sur les corridors forestiers
<b>Bénéficiaires</b>	Entreprises du secteur privé et associations paysannes	Associations paysannes, particulièrement les coopératives et fédérations Koloharena
<b>Secteurs ou filières d'intervention</b>	Produits Naturels agricoles (céréales, épices, huiles essentielles, fruits et légumes...), Pierres précieuses, Ecotourisme, Artisanat	Les filières porteuses : Riz, Plantes Aromatiques et Médicinales (PAM), Litchi, Jatropha, Café gourmet
<b>Zones d'intervention</b>	Tout le territoire national avec une concentration dans les zones de priorité de l'USAID	2 Eco régions prioritaires de l'USAID : Fianarantsoa et Toamasina
<b>Equipe</b>	Programme dirigé par un expatrié	Equipe entièrement malgache

Source : *Rapports BAMEX.*

## **Méthodologie**

### *Approche ciblée*

L'USAID intervient au niveau des écorégions prioritaires définies c'est-à-dire le long des corridors forestiers Mantadia-Zahamena et Ranomafana-Andringitra. Dans ses interventions, l'USAID marie ainsi actions de développement et protection environnementale.

### *Approche synergique*

Dans la mise en œuvre de ses interventions pour le développement à Madagascar, l'USAID a mis en œuvre différents programmes avec des objectifs et des champs d'intervention précis.

Pour ce qui est du développement agricole, l'USAID a lancé deux programmes distincts : le programme ERI (Eco Régional Initiatives) et le programme BAMEX/USAID. Les actions relatives à la production incombent au programme ERI tandis que celles relatives à la phase post production revenaient au programme BAMEX/USAID. Cette catégorisation a été définie dans un souci de concentration des actions et donc d'efficacité des interventions. Ainsi, le programme ERI se chargeait de l'appui direct aux producteurs et le programme BAMEX se concentrait sur leur connexion aux réseaux de commercialisation. Parallèlement à ce classement des champs d'intervention des programmes, l'USAID a mis en place l'alliance écorégionale. Cette alliance regroupe les différents projets, programmes, Organisations et Institutions bénéficiant du soutien financier du gouvernement américain à travers l'USAID. Il s'agit d'une plateforme informelle dont l'objectif est la synergie des actions afin d'en maximiser les retombées sur les populations limitrophes des corridors forestiers. A travers cette alliance, les différents projets coordonnent en principe leurs actions de sorte à en maximiser les résultats tout en évitant les empiètements entre activités.

### *Approche soucieuse du marché*

Pour le programme BAMEX/USAID, l'approche pour la réalisation des interventions est une approche orientée vers le marché. Les différentes interventions du programme étaient basées sur les marchés qui constituaient à la fois un point de départ et une finalité des actions : l'approche tenait compte de la demande du marché en terme de quantité, de qualité et de timing. Les interventions du programme étaient réalistes car elles se fondaient sur les besoins du marché.

### *Approche filières*

Le programme BAMEX/USAID est intervenu au niveau de plusieurs filières qui ont été définies suivant une logique rationnelle : des études ont révélé la situation des différentes filières et de la demande pour leurs produits et ont permis de juger de la pertinence ou non d'actions à leur niveau. Les actions menées au niveau de chaque filière ont ensuite été spécifiquement axées sur des points de contrainte précis, les interventions étant décidées en fonction de la situation de chaque filière et des cas de chacun des bénéficiaires. Les types d'interventions étaient ainsi adaptés au contexte, à la réalité, aux cibles et aux préoccupations du terrain. La pertinence des interventions ainsi que de cette logique d'action précise ont constitué le principal facteur de réussite du programme.

### *Approche participative*

Le programme BAMEX/USAID a également adopté une approche à niveau multiple : dans ses actions, il a sollicité la participation de tous les acteurs. Il est ainsi intervenu auprès des entreprises individuelles et organisations paysannes, mais également auprès de l'Etat pour collaborer dans l'amélioration de l'environnement du secteur agricole en général, l'amélioration de la production, le développement du marché et l'augmentation des investissements. En mobilisant les différents acteurs, le programme a mis en œuvre une approche prudente et positive qui a bénéficié de l'adhésion de tous. Cette mobilisation des différents acteurs a également constitué un facteur de réussite du programme.

## **Résultats**

### ***Des objectifs atteints***

Le constat est que les objectifs fixés pour le programme ont été d'une manière générale, atteints et parfois même, largement dépassés.

Les cas où les résultats n'ont pas été atteints peuvent s'expliquer par la réorientation du programme à partir de la seconde phase, engendrant le transfert de certaines filières à d'autres programmes de l'USAID (ex : cas de la filière oignons transférée au programme MCA).

<b>Indicateurs</b>	<b>Objectifs globaux</b>	<b>Cumul des réalisations</b>
Augmentation de la valeur des ventes des produits sélectionnés des clients de BAMEX (Produits naturels et artisanat)	\$ 12 642 000	\$ 13 924 989
Valeur des contrats entre producteurs et clients de BAMEX (ER 1.3)	\$ 1 095 500	\$ 1 277 711
Nombre de nouvelles technologies ou bonnes pratiques de gestion disponibles à être transféré résultant de l'assistance USG (EG 5.2)	15	12
Augmentation des investissements en eco-entreprises (SO6) par les clients de BAMEX	\$ 444 000	\$ 369 000
Augmentation du nombre d'écotouristes dans les zones d'intervention de BAMEX	25 000	94 581
Augmentation de la valeur des ventes de pierres gemmes des clients de BAMEX	\$ 457 000	\$ 593 500
Augmentation des investissements dans le secteur mines et pierres précieuses par les clients de BAMEX	\$ 40 000	\$ 42 500

Source : BAMEX

### ***Fiabilisation de la production***

Au niveau de la production, les résultats constatés sont l'utilisation de semences améliorées, une utilisation plus rationnelle des intrants agricoles ainsi que le préfinancement des activités de plusieurs producteurs. En effet, le programme BAMEX/USAID a concentré ses efforts sur l'appui aux producteurs afin qu'ils puissent satisfaire la demande et les exigences des marchés clients. Cet appui s'est traduit par des actions au niveau des intrants et des technologies.

### ***Facilitation institutionnelle et structurelle***

Différentes activités telles que les réformes légales ou la mise en fonctionnement de centres semenciers tendaient également à améliorer l'environnement de la production agricole en général. Il ne s'agissait donc pas uniquement de permettre aux bénéficiaires de répondre à la demande de leurs clients mais également d'améliorer leur rendement, leur productivité et leur domaine d'activité en général.

### ***Adéquation technologique***

Au niveau de la transformation, le programme BAMEX/USAID a procédé à la recherche de matériels et d'équipements appropriés et plus compétitifs aux fins de permettre aux transformateurs de rentabiliser leurs activités mais surtout de répondre aux exigences du

marché. Nombreux promoteurs ont ainsi été dotés d'équipements ou de matériels appropriés ou tout au moins mis en relation avec les fournisseurs indiqués.

### ***Connexion au marché***

Au niveau de la commercialisation, les actions du programme BAMEX/USAID ont essentiellement consisté en la mise en relation des producteurs avec les acheteurs, de façon à leur permettre d'écouler leurs produits ou de mieux adapter leur production à la demande. L'accompagnement du programme allait de la recherche d'acheteurs potentiels à la mise en relation avec les producteurs jusqu'à la signature des contrats entre les deux parties. De nombreux contrats ont ainsi été signés entre producteurs et acheteurs aussi bien nationaux qu'internationaux.

### ***Sécurisation horizontale***

Au niveau transversal, le programme a à son actif différentes actions d'informations sur le marché, de transfert de technologie, d'assistance technique, de formation, de facilitation au financement ainsi que des réformes légales et institutionnelles (loi semencière, loi sur les biocarburants...). En effet, outre les actions en faveur des filières, le programme intervenait au niveau transversal de manière à améliorer l'environnement agricole en général au niveau de ses zones d'intervention.

### ***Renforcement de capacité productive***

Le programme BAMEX/USAID est également intervenu au niveau des associations et coopératives Koloharena de manière à renforcer leurs capacités à s'organiser et à mener des transactions de manière indépendante. Les appuis du programme ont porté aussi bien sur l'amélioration de la production (formation, intrants...) et des procédés de transformation (dotation en équipements, appui au financement...) que sur la commercialisation (information sur les marchés, mise en relation avec les acheteurs...).

### ***Redynamisation des filières phares***

Il convient de souligner que grâce au programme BAMEX/USAID, des filières en déclin ont été redynamisées par la localisation de marchés spécifiques, d'envergure moindre que le marché traditionnel mais constituant des niches d'opportunités commerciales à la portée des communautés et organisations rurales, tout en étant beaucoup plus rémunératrices. Tel est le cas de la filière café notamment le café gourmet ou de la filière litchis, filières qui se sont fortement développées mais au niveau desquelles on a constaté une certaine régression. Les interventions de BAMEX/USAID ont permis de revigorer ces filières qui constituent des leviers puissants pour l'économie nationale, notamment en matière d'exportations.

### ***Emergence de filières prometteuses***

Le programme est à l'origine de l'émergence de filières encore quasiment inexploitées - cas de la filière jatropha - de manière à mobiliser la production pour répondre à une demande intéressante sur le plan international (biocarburant...). Partant d'une production quasiment insignifiante, le programme a réussi à construire et à structurer cette filière si bien que la production est aujourd'hui importante et les perspectives encourageantes.

### ***Interventions à impacts socio économiques concrets***

Ces différentes interventions ont engendré des résultats assurément positifs pour l'économie nationale : hausse des ventes et des exportations aussi bien de produits naturels, de produits artisanaux que de pierres gemmes, croissance des investissements des éco entreprises et dans le secteur des pierres gemmes, augmentation du nombre de touristes dans les zones d'intervention du programme...

Le programme BAMEX/USAID a ainsi été un programme source de développement en agissant à partir de la base productive tout en s'assurant des débouchés pour la production. Les interventions du programme convergent judicieusement vers l'atteinte des objectifs de croissance de la production et confortent l'objectif de développement rural.

Ici se pose alors la question de savoir quelle place le programme BAMEX/USAID a effectivement accordé à la chaîne de production ? En dépit des bons résultats mentionnés, une meilleure intégration du système de production aurait-elle engendré de meilleurs impacts ?

### **Analyse des outils et de l'approche**

#### ***Bon choix initial des outils***

Pour ses interventions, le programme BAMEX/USAID disposait d'outils efficaces. Un des premiers outils utilisés par l'équipe BAMEX/USAID a été la quantification des réalisations (nombre de clients des BCIs, valeur de contrats signés, réalisations des clients en termes de ventes ou d'exportation...). Un suivi permanent des réalisations a été effectué (rédaction de rapports annuels et semi annuels...). La quantification et le suivi permanent des activités ont constitué des outils efficaces pour l'atteinte des objectifs fixés. En effet, ces outils ont permis de mesurer les réalisations et de corriger les actions en fonction des attentes. Cette méthode de suivi évaluation continu du programme a conféré à l'équipe une réactivité et une proactivité appréciées par les bénéficiaires et les partenaires.

#### ***Critères de sélection des filières bien définis***

En outre, le choix rationnel des filières d'intervention et la définition des actions en fonction des points de contrainte précis pour chacune des filières d'intervention, ont donné lieu à des interventions réalistes, adaptées au contexte, aux cibles et aux préoccupations du terrain.

#### ***Accompagnement au ras du sol***

L'accompagnement souple à tous les niveaux conduit par le programme BAMEX/USAID s'est révélé fort approprié aux cibles, notamment aux producteurs dont le niveau général requiert un encadrement soutenu et suivi. La logique d'intervention du programme, définie à partir des réalités du terrain et modelée en fonction des contraintes rencontrées, a permis d'agir de manière pertinente, de toujours avancer malgré la diversité des cibles et des obstacles rencontrés, mais surtout, d'atteindre les objectifs fixés.

#### ***Information organisée***

Par ailleurs, le programme BAMEX/USAID a su se doter d'un système d'informations efficace et adapté aux besoins des producteurs et des promoteurs. En effet, le programme a

mis en place un véritable réseau d'informations à travers les Business Center Ivoharena - BCIs, la diffusion du bulletin Kolotsena et la création du siteweb [www.bcmad.com](http://www.bcmad.com). Ce système d'informations a permis la diffusion d'informations sur les marchés, sur la production, sur les prix, sur les différentes technologies possibles mais également sur les différentes procédures administratives. Le programme BAMEX/USAID a également à son actif un système de veille commerciale qui permet d'alimenter la base de données sur les marchés et la demande. En outre, le programme mettait à la disposition de ses clients une base de données sur les acheteurs potentiels pour différents produits et sur les fournisseurs pour différents matériels et équipements. C'est ainsi que producteurs et promoteurs ont disposé d'un système d'informations sur leur domaine d'activité en général : informations sur les intrants, les équipements et matériels, les tendances des marchés, la demande...

### ***Les lacunes constatées***

Malgré ces outils efficaces et ce système d'informations solide, une faille est constatée au niveau de l'articulation de la production et de la commercialisation.

#### **- Démariage commercialisation production**

Le programme BAMEX/USAID s'occupait beaucoup plus de la phase post-production, en particulier la commercialisation des produits par la mise en relation des producteurs avec les clients et a laissé l'aspect production proprement dite à ses partenaires. L'aisance relative de BAMEX à établir les connexions entre production et commercialisation n'a cependant pas eu le succès espéré car très souvent, soit les marchés identifiés ne pouvaient être satisfaits à cause de quantités insuffisantes, soit la production disponible ne pouvait être écoulee, faute de remplir les normes requises par le marché.

Une meilleure articulation entre production et commercialisation aurait permis d'intervenir de manière à trouver des marchés pour les produits et de produire conformément à la demande de ces marchés. Il serait en effet vain d'identifier des marchés sans pouvoir répondre à leurs exigences ou de produire sans débouchés.

Citons l'exemple de la filière litchis pour laquelle les actions d'amélioration de la production partent des exigences des marchés importateurs. Tel est également l'approche de BIONEXX dont les activités mêmes de production sont définies et basées sur les débouchés identifiés et les caractéristiques de la demande. Il en est de même pour la pomme de terre et les plantes médicinales, ainsi que des produits de l'artisanat et d'autres produits naturels.

#### **- Canaux de commercialisation vulnérables**

L'approche déterminée par le marché est privilégiée par le programme ; ainsi une structure de collecte, de transformation et de livraison a été érigée afin d'assurer le circuit de la commercialisation. Le canal de commercialisation convenu se schématise comme suit : les associations Koloharena effectuent des ventes groupées pour chaque produit au niveau des Coopératives qui rassemblent les produits et finalisent les ventes auprès des clients. Cependant les diverses spéculations en milieu rural provoquées par les collecteurs qui opèrent par tir au vol en accordant un petit surplus de prix d'achat nuisent à l'esprit d'appartenance des membres à l'association, et des associations à la coopérative et rendent ainsi la structure vulnérable. Ce contexte d'inexistence de culture professionnelle de vente est aggravé par le faible pouvoir d'achat des paysans : ceux-ci ne peuvent pas stocker leur production ou

convenir des modalités de paiement avec les clients. D'où la faible opérationnalité de la structure car les membres des associations ont préféré effectuer individuellement des ventes ponctuelles de leurs produits auprès des marchés ruraux.

#### - **Harmonisation insuffisante au niveau de l'Alliance**

Même au sein de l'alliance écorégionale, des failles sont relevées dans la mise en synergie des interventions entre les différents programmes. Malgré les dispositifs théoriques mis en place, la connexion sur le terrain entre les interventions en matière de production et les interventions dans le domaine de la commercialisation s'est révélée très faible. De ce constat s'affirme la nécessité de définir un nouveau système de suivi de la collaboration et des échanges entre les différents projets, notamment entre les appuis à la production et les appuis à la commercialisation.

Séparer le programme d'appui à la production et celui de l'appui à la commercialisation ne se justifie que dans la théorie de renforcement de capacité à outrance à l'intention des producteurs pour leur subsistance. Le seul système qui ait fait ses preuves est celui où le client intègre la chaîne de production et fait adopter les réglementations du marché par le producteur qui ainsi s'astreint à une organisation de production lui permettant d'adhérer avec profit à un programme de commercialisation soutenue.

Les membres de l'alliance ont prôné la collaboration tout en exécutant chacun de leur côté leur plan d'action individuel. Le plan d'action commun entre les diverses entités mérite, s'il existe, d'être soutenu de façon à déboucher sur des résultats concertés et complémentaires.

#### - **Informations pas concrètement exploitées**

Pour bien coordonner les actions au niveau de la production et les appuis à la commercialisation, l'exploitation d'un système d'informations en temps réel et fiable est nécessaire. Ce système devrait permettre de donner des informations sur la production commercialisable : stocks disponibles, caractéristiques techniques des produits en stocks, quantité, qualité... Il devrait également permettre d'orienter les actions d'appuis à la production : situation de la demande, spécificités techniques (calibrage...) des produits les plus demandés et donc à produire...

Mais la majorité des exploitations agricoles malgaches se caractérisent par la possession de faible moyens de production (terre, capital, outils), et raisonnent en terme de minimisation de risque au sein de l'exploitation. Ce contexte mène à la diversification des activités de la part de chaque exploitation où la polyculture est le système utilisé par les paysans : combinaison de plusieurs cultures sur des petites superficies (cultures vivrières associées à des cultures maraîchères ou autres combinaisons). De ce fait il est difficile de quantifier de façon sûre et exacte l'offre en produits agricoles de la part des producteurs, notamment les Koloharena, ou d'avoir une bonne prévision en la matière. Par ailleurs, la saisonnalité de la production et l'incapacité des paysans à stocker leurs produits à cause de la non-possession d'infrastructures adéquates et la précarité de leur trésorerie ne permettent pas l'assurance de la stabilité des données introduites dans la base.

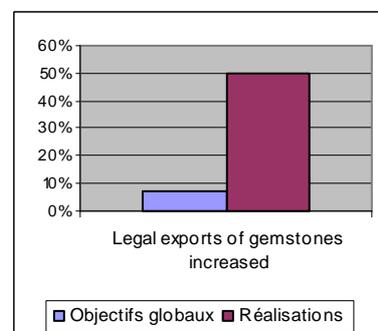
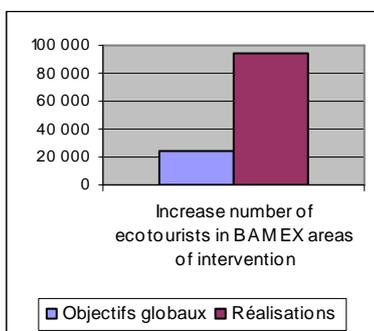
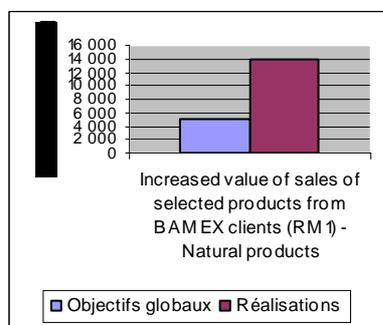
Ce système d'informations et d'échanges entre production et commercialisation a été initialisé par le programme BAMEX/USAID mais son défaut d'exploitation et d'extension pourrait devenir une faille dans la réalisation des futures interventions.

Il convient cependant de remarquer que ces lacunes n'ont pas influé de manière conséquente sur les résultats du programme mais leur correction aurait permis de meilleurs résultats, notamment au niveau des ventes et des exportations.

## Conclusion

### *Le programme BAMEX, un programme bien conçu et performant*

Les résultats des interventions du programme BAMEX/USAID permettent d'affirmer qu'il s'agit d'un programme bien construit et performant. La majorité des objectifs d'intervention ont été réalisés et les résultats fixés ont été globalement atteints. Certains ont même été dépassés. Tel est le cas des objectifs relatifs aux ventes de produits naturels, aux exportations légales de pierres gemmes ou au nombre d'écotouristes dans les zones d'intervention du programme.



### *Un héritage conséquent*

Mis à part les résultats indéniablement positifs pour l'économie nationale, le programme BAMEX/USAID a laissé plusieurs legs :

- *L'approche filière* qui mérite d'être érigée en modèle pour la conduite des programmes de développement mis en œuvre à Madagascar.
- *La filière Jatropha* pour laquelle les acquis représentent un réel héritage étant donné que le programme est parti d'une filière encore quasiment inexistante pour en faire une filière porteuse et phare du pays.
- *Le Gemstone market* qui est désormais autonomisé et pérenne.
- *Le stand du DSTM (Droits Spéciaux pour les Transactions Minières) à l'aéroport international d'Ivato* qui continue de faciliter grandement les transactions d'exportation des pierres gemmes malgaches.
- *Les BCIs* qui constituent actuellement des relais crédibles d'informations et une bonne articulation entre les producteurs et le marché, entre les producteurs et la technologie.
- *Les réformes légales entreprises et les montages institutionnels* initiés dans le cadre du programme
- *Les résultats des actions en matière d'amélioration des semences* : centres semenciers redynamisés, résultats et conclusions tirées des essais variétaux, actions en vue de l'utilisation de semences améliorées...

### ***Une approche modèle***

D'autre part, le programme BAMEX/USAID mérite d'être salué pour son approche réaliste, ses interventions adaptées au contexte des filières et en réponse à des problèmes précis, son approche structurante et mobilisant tous les acteurs, son accompagnement souple à tous les niveaux ainsi que la réactivité et la proactivité de ses interventions.

Non seulement, la vulgarisation de cette approche serait bénéfique aux différents projets et programmes de l'USAID, mais aussi, ce type d'interventions réalistes, pertinentes et adaptées au contexte actuel de développement rural à Madagascar méritent d'être poursuivies et élargies à d'autres filières et à d'autres zones, particulièrement en cette période de crise alimentaire mondiale.

D'une manière générale, le programme a contribué de manière significative à l'amélioration de ses différentes filières d'intervention, des activités agricoles de ses zones d'intervention mais également du secteur agricole et de l'économie nationale en général.

Il convient alors d'adopter des actions en vue de la pérennisation des acquis du programme : les systèmes d'information et canaux de commercialisation mis en place, les changements de comportement des bénéficiaires (utilisation de meilleurs procédés de production et de transformation, respect des normes...), les leçons tirées de la mise en œuvre du programme (approche, articulation entre production et commercialisation...) ainsi que les acquis propres à chaque filière d'intervention.

La meilleure approche pour une réelle pérennisation des acquis serait un transfert de compétences vers les structures relais ou les structures maintenues (BCIs, CSA, CERDIC...) à travers ou avec le soutien d'autres programmes de développement de filières ou de développement rural tels que le PSDR, le PPRR, le MCA, le PROSPERER et l'AROPA.

### ***Les leçons à tirer***

L'analyse des interventions du programme BAMEX/USAID a mis en évidence la faiblesse de l'articulation Production - Commercialisation : la préoccupation légitime d'améliorer une production existante tout en la rendant favorable à l'environnement ne répond pas toujours de façon claire aux besoins du marché.

Les principales failles constatées dans la mise en œuvre du programme peuvent être corrigées notamment par :

- une meilleure articulation entre la production et la commercialisation : le marché doit conditionner la production qui de ce fait génère les revenus stables nécessaires à la subsistance du producteur. Cette articulation doit se traduire vers une intégration en amont du client. Un système d'informations en temps réel et fiable aiderait à lier positivement les actions relatives à la production aux appuis à la commercialisation.
- un système d'échanges et de collaboration clairement défini et organisé entre les membres de l'Alliance écorégionale. Ce système devrait prioriser et instituer sur le terrain une totale synergie entre les différents programmes et permettre à chacun d'eux d'atteindre des résultats contribuant étroitement et effectivement à la réussite des autres. Ici encore, un système adéquat de suivi de la synergie serait plus que bénéfique au groupe.

## **Références bibliographiques**

- Rapport sur l'évaluation externe du programme BAMEX - USAID/Cabinet HERMES CONSEILS - 2008
- Rapports annuels du programme BAMEX - Equipe BAMEX - 2005/2006/2007
- Politique nationale des PME - MECI/ Cabinet FTHM - 2007
- Politique nationale de promotion de l'artisanat - MECI/Cabinet HERMES CONSEILS - 2007
- Madagascar Action Plan - Présidence de la République de Madagascar - 2005
- Plan d'action pour le développement rural - Primature - 2007
- Pro poor agriculture Growth - FAO - 2004
- Solutions d'entreprises à la Pauvreté : exemples de succès à Madagascar - PNUD - 2004